

Korelasi Motivasi Berprestasi Dan Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi Pengurus Pondok Pesantren

M. Wardianto

Universitas Yudharta

Pasuruan

Fabiola Hendrati

Fakultas Psikologi

Unmer Malang

e-mail: fhendrati@yahoo.co.id

Abstract: Management of human resources at the boarding school that promote regeneration system is quite vulnerable to high turnover which resulted in the dissolution of the management of regeneration. One of the internal factors that can be improved in boarding school is achievement motivation's boarding school caretaker, whereas external variables that can be formed is transformational leadership's a caregiver boarding school. The purpose of this study is to find the relationship of achievement motivation and transformational leadership with organizational commitment boarding school administrators. The subject in this study is a boarding school board "Ngalah", Pasuruan Purwosari. The results of the analysis of data, simultaneously, the two of X variables are not correlated with Y. Partially, achievement motivation variables positively correlated with organizational commitment ($p = 0.020$), whereas transformational leadership variables are not correlated ($p = 0.737$).

Keywords: Achievement Motivation, Transformational Leadership, Organizational Commitment

Intisari: Pengelolaan sumber daya manusia di pesantren yang mengedepankan sistem kaderisasi cukup rentan mengalami tingginya *turnover* yang mengakibatkan terputusnya regenerasi kepengurusan. Salah satu faktor internal yang bisa ditingkatkan di lingkungan pesantren adalah motivasi berprestasi pengurus ponpes, sedangkan variabel eksternal yang bisa dibentuk adalah kepemimpinan transformasional seorang pengasuh ponpes. Tujuan penelitian ini adalah mencari hubungan motivasi berprestasi dan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pengurus pondok pesantren. Subyek pada penelitian ini adalah pengurus ponpes Ngalah, Purwosari Kabupaten Pasuruan. Hasil analisa data didapatkan bahwa secara simultan kedua variabel X tidak berkorelasi dengan Y. Secara parsial, variabel motivasi berprestasi berkorelasi positif dengan komitmen organisasi ($p = 0,020$), sedangkan variabel kepemimpinan transformasional tidak berkorelasi ($p = 0,737$).

Keywords: Motivasi Berprestasi, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi

PENDAHULUAN

Bangsa Indonesia dikenal sebagai sebuah bangsa yang kaya akan keanekaragaman budayanya. Keluhuran budi pekerti masyarakatnya menjadikan bangsa Indonesia juga dikenal sebagai bangsa dengan masyarakat yang ramah dan santun. Erat dengan kebudayaan timur yang dibalut dengan sikap saling menghormati antar

suku bangsa dan agama, merupakan cerminan butir-butir Pancasila dan Bhinneka Tunggal Ika.

Dalam menciptakan bangsa Indonesia yang berkarakter, tentu tidak lepas dari sistem pendidikan anak didik bangsa dengan kurikulum yang tepat. Pesantren merupakan pelopor sistem pendidikan yang saat ini sering diklaim sebagai sistem pendidikan yang bagus dan tepat. Ada kurikulum berbasis kompetensi (KBK), kurikulum berkarakter, dan juga ada sistem pendid-

dikan *full day school* atau sistem pendidikan berasrama/*boarding* yang sebenarnya sudah ada sejak masa Syeh Maulana Malik Ibrahim – yakni wali pertama salah satu dari Walisongo di Jawa, dengan didirikannya pondok pesantren. Meskipun awal mula kapan didirikannya pondok pesantren untuk yang pertama kalinya di Indonesia masih diperdebatkan, salah satu tokoh yang dianggap telah berhasil mengembangkan pondok pesantren dalam arti yang sebenarnya adalah Raden Rahmat (Sunan Ampel) dengan didirikannya pondok pesantren di Kembang Kuning Surabaya yang pada saat itu hanya memiliki tiga orang santri (www.aliyahromu.com, diakses 8 Desember 2013).

Begitu berpengaruhnya perkembangan pesantren bagi sistem pendidikan Indonesia, sampai ada suatu hipotesa yang menyebutkan bahwa jika Indonesia tidak mengalami penjajahan, mungkin pertumbuhan sistem pendidikannya akan mengikuti jalur-jalur yang ditempuh pesantren-pesantren. Jika seperti itu, diprediksi tidak akan muncul Universitas Indonesia (UI), Universitas Gajah Mada (UGM), Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG), Universitas Airlangga (Unair), dan sebagainya, melainkan akan muncul nama-nama seperti Universitas Tremas, Universitas Lirboyo, Universitas Sidogiri, dan lain sebagainya (www.aliyahromu.com, diakses 8 Desember 2013).

Pengelola sistem pendidikan model pondok dari bahasa arab: funduq yang berarti tempat penginapan musafir, harus bisa mengelola sumber daya manusia di dalamnya agar perputaran (turnover) pengelola/pengurus pondok pesantren (ponpes) tidak sampai mengganggu tercapainya visi pesantren. Pesantren harus bisa mempertahankan kader-kadernya agar bersedia meneruskan kepengurusan di pesantren selama proses kaderisasi berlangsung sehingga karakteristik dan budaya sebuah pesantren bisa tetap terjaga. Jika tidak demikian, ponpes akan kehabisan pengurus. Hal tersebut dikarenakan santri senior (yang menjadi pengurus) tidak selamanya berada di pesantren. Di sinilah pentingnya komitmen organisasi seorang pengurus ponpes ditingkatkan.

Salah satu usaha untuk mencapai tujuan organisasi adalah adanya partisipasi semua anggota organisasi, yang dimanifestasikan

sebagai bentuk komitmen terhadap organisasi (Haryanto & Sriwidodo, 2009). Dengan tingginya derajat komitmen pengurus terhadap pondok pesantrennya, tentu akan sangat membantu berlangsungnya sebuah pencapaian visi yang sudah ditentukan oleh pendiri pesantren. Terlebih lagi mayoritas pengurus sebuah pondok pesantren adalah diambil dari santri senior yang bersedia mendedikasikan dirinya untuk turut serta mengembangkan pesantren.

Haryanto (1996 dalam Maharani, 2012) menjelaskan bahwa, komitmen organisasi adalah sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktifnya di dalam organisasi. Penjelasan tersebut mengartikan bahwa seseorang yang memiliki derajat komitmen organisasi yang tinggi akan lebih memilih untuk tinggal lebih lama dan aktif berpartisipasi di dalam organisasinya. Cerminan tersebut akan nampak pada seorang santri senior pondok pesantren yang bersedia meluangkan waktunya beberapa tahun untuk mengabdikan dan bersedia mengemban amanah sebagai pengurus pondok pesantren.

Keuntungan lain yang akan didapat pada seseorang yang memiliki komitmen organisasi tinggi adalah meningkatnya kreatifitas seseorang terhadap organisasi (Carlos dan Filip, 2011 dalam Sabir et al., 2011). Tentu akan sangat bermanfaat manakala seorang pengurus pondok pesantren yang sudah memiliki intensi positif sejak awal, kemudian ditingkatkan derajat komitmennya terhadap organisasi sehingga kreatifitas untuk mengelola sebuah pesantren akan lebih tajam.

Dalam beberapa penelitian dikemukakan bahwa seseorang yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, ada kecenderungan mereka puas terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasi di mana mereka berada (Haryanto & Sriwidodo, 2009; Salami, 2008; Eslami & Gharakhani, 2012).

Pondok Pesantren Ngalah ialah pondok pesantren salafi yang berdiri pada tahun 1985 oleh KH. Sholeh Bahrudin. Pesantren yang terletak di dusun Pandean desa Sengonagung kecamatan Purwosari kabupaten Pasuruan ini memiliki perkembangan yang cukup pesat. Terbukti sejak 28 tahun berdiri, pesantren ini sudah berkembang menjadi yayasan pendidikan

yang besar dengan menyediakan pendidikan formal mulai RA (Roudhotul Athfal—pendidikan setingkat TK), MI (Madrasah Ibtidaiyah—pendidikan setingkat SD), dua lembaga setingkat SLTP (MTs dan SMP), tiga lembaga setingkat SLTA (MA, SMA, dan SMK), dan sebuah Universitas dengan 14 jurusan. Tentu selain itu juga terdapat pendidikan informal (keagamaan/ad diniyyah) dalam pesantren sendiri mulai dari tingkat ibtida', wusthiyah, dan muallimin yang didukung dengan sistem pengajaran kitab kuning.

Pondok pesantren yang berwawasan religius multikultural ini tidak lepas dari visi pendirinya, beliau sangat menekankan kepada santri-santrinya untuk selalu memegang teguh Pancasila dan UUD 1945. Besarnya volume pesantren dan model pendidikan yang campursari (pendidikan formal dan informal) akan memberikan warna tersendiri dalam pengelolaannya. Tidak mudah membalikkan telapak tangan dalam mengelola pesantren seperti ini, karena pengaruh budaya baru dari luar pesantren kerap kali kontradiksi dengan nilai kepesantrenan yang berusaha membentengi santrinya untuk berakhlakul karimah.

Sistem rekrutmen kepengurusan pesantren dalam ponpes ini menggunakan sistem kaderisasi. Yakni, seorang santri senior dan memiliki kompetensi di beberapa bidang khusus akan dijadikan sebagai pengurus operasional di pesantren ini. Jenjang karir kepengurusan dimulai dari menjadi pengurus kamar, naik menjadi pengurus asrama hingga sampai menjadi pengurus pusat jika santri masih bisa dipertahankan untuk tidak meninggalkan pesantren (Jawa: boyong) terlebih dahulu. Hal pokok yang juga perlu dipertimbangkan di sini ialah karena pengurus pesantren Ngalah berstatus mengabdikan kepada kyai pengasuh dan pesantren, dan tidak ada gaji (hanya bebas biaya pemondokan) untuk mereka, sehingga menumbuhkan komitmen organisasi pada pengurus pesantren ini akan sangat dibutuhkan.

Diketahui bahwa cukup banyak faktor yang berhubungan dengan variabel komitmen organisasi ini. Sebagian besar ahli Psikologi Industri/Organisasi (PIO) menyetujui bahwa komitmen organisasi yang kuat terbentuk dari interaksi variabel demografi (misalnya usia dan

jenis kelamin), variabel psikologi individual (misalnya motivasi dan nilai-nilai), dan karakteristik keadaan kerja tertentu (misalnya sifat kerja, tipe kepemimpinan, dan budaya organisasi) (Jewel & Siegall, 1998). Seperti halnya Rahmadana (2012), menemukan bahwa kesesuaian gaji sebagai bagian dari dimensi kepuasan kerja berpengaruh terhadap pembentukan komitmen afektif, normatif, dan kontinuan pada dosen STIE X. Selain Rahmadana (2012) juga sudah cukup banyak yang konsisten melaporkan bahwa ada hubungan komitmen organisasi dengan kepuasan organisasi (Seperti Ahmad et al. 2010; Najib & Hamzah, 2012).

Selain dari sekian banyak variabel yang disebutkan berpengaruh terhadap komitmen organisasi seseorang, persepsi seseorang terhadap nilai-nilai yang dibawa pemimpinnya ternyata juga memiliki hubungan dengan derajat komitmen mereka terhadap organisasi (Watson, 2010). Seorang pemimpin yang bisa meningkatkan komitmen organisasi bawahannya tidak hanya berperan sebagai supervisor, melainkan lebih dari itu. Seorang pemimpin juga harus bisa berperan sebagai figur yang kharismatik, visioner, dan mampu memberikan pemahaman pentingnya arti sebuah tugas/pekerjaan terhadap anggotanya. Karakter tersebut terdapat pada pemimpin yang transformasional. Gao & Bai (2011), menemukan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan komitmen organisasi karyawan (yang masih ada hubungan keluarga dengan pemilik bisnis) pada bisnis keluarga di China.

Setiap orang memiliki dorongan yang pada akhirnya berubah menjadi kebutuhan yang harus mereka puaskan, hal itulah yang disebut motivasi. Salah satu teori motivasi yang menjadi perhatian adalah teori yang dicetuskan oleh McClelland. Ia menjelaskan bahwa terdapat tiga macam motivasi manusia; 1) Motivasi berprestasi atau juga disebut sebagai need for achievement (nAch), yang mendorong seseorang untuk selalu berusaha melakukan hal yang terbaik, membutuhkan feedback atas usahanya, dan lebih menyukai tanggung jawab pribadi, 2) kebutuhan berafiliasi atau need for affiliation (nAff), terdapat pada seseorang yang memiliki dorongan kuat untuk selalu menjalin hubungan baik dengan orang lain, dan 3) kebu-

tuhan kekuasaan atau need for power (nPow), yakni dorongan untuk menguasai baik secara personal maupun menguasai secara organisasi.

Motivasi berprestasi (nAch) menjadi sebuah variabel tersendiri yang menarik perhatian para peneliti variabel komitmen organisasi karena keeratan aspek-aspeknya yang dihipotesakan memiliki hubungan yang kuat dengan terbentuknya derajat komitmen seseorang yang tinggi terhadap organisasi. Salah satunya adalah Salami (2008), ia mendalami peran faktor-faktor demografi dan psikologis dalam menentukan komitmen organisasi seseorang. Hasil penelitiannya menemukan bahwa salah satu faktor psikologis yang berpengaruh adalah motivasi berprestasi tersebut.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Meyer et al. (1990 dalam Priyatama, 2012) merupakan suatu sikap yang relatif stabil dan dapat didefinisikan sebagai suatu keyakinan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, suatu kemauan untuk berusaha menggunakan segala daya bagi kepentingan organisasi, dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasi juga merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu itu sendiri dengan pekerjaan tertentu dalam organisasi tertentu (Jewell & Siegel, 1998).

Guion (1958 dalam Jewell & Siegel, 1998) menuturkan bahwa komitmen organisasi adalah variabel dan terdapat dalam berbagai derajat yang berbeda-beda. Pada sisi ekstrim yang satu ia merasa asing (alienation), suatu keadaan yang menunjukkan tidak adanya rasa hubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Pada sisi ekstrim yang lainnya adalah identifikasi, yaitu persepsi individu terhadap hubungan itu demikian kuatnya sehingga jati dirinya cenderung berkaitan dengan peran kerja dalam organisasi tertentu. Dalam pengertian ini, orang yang memiliki derajat komitmen yang tinggi pada organisasinya akan merasa bahwa dirinya merupakan satu kesatuan dengan organisasinya.

Penulis menyimpulkan komitmen organisasi sebagai derajat hubungan individu dengan orga-

nisasinya dimana individu pada satu sisi mengidentifikasi diri sebagai satu kesatuan dengan organisasi dan di sisi ekstrem yang lain individu merasa asing dengan organisasi.

Salah satu kriteria yang cukup sering digunakan untuk menjelaskan dimensi komitmen organisasi (seperti Chairy, 2002; Jaros, 2007; Coleman et al., 1999) adalah komponen komitmen organisasi yang dicetuskan oleh Allen & Meyer (1991). Allen dan Meyer menjelaskan bahwa terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi yaitu: komitmen afektif (affective commitment), komitmen kontinuan (continuance commitment), dan komitmen normatif (normative commitment).

Adapun definisi dan penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut (Chairy, 2002).

1. *Affective commitment* berkaitan dengan keterikatan emosional seorang anggota organisasi, identifikasi dan keterlibatan mereka pada organisasi. Dengan demikian, seseorang yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
2. *Continuance commitment* menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri seseorang. Pada komitmen kontinuan ini, seseorang bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut agar mereka memperoleh keuntungan (gaji, tunjangan, penghormatan, dll) atau menghindari kerugian dengan hilangnya beberapa fasilitas.
3. *Normative commitment* berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, seseorang yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral. Dalam konteks penelitian ini, seorang pengurus pondok pesantren akan lebih memilih bertahan dan mengurus pesantren karena memang sudah kewajiban/bentuk pengabdian sebagai seorang santri kepada kyai.

Jewell & Siegall (1998:518), mengatakan bahwa sebagian besar para peneliti psikologi industri/organisasi setuju bahwa komitmen organisasi yang kuat berasal dari interaksi tiga variabel, yaitu:

1. Faktor demografi individual, misalnya usia dan jenis kelamin,
2. Faktor variabel psikologi pribadi (misalnya kebutuhan, nilai-nilai, dan tipe kepribadian), dan
3. Faktor karakteristik keadaan kerja tertentu (misalnya sifat kerja).

Peneliti menemukan bahwa terdapat faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang yang dikumpulkan dari beberapa *previous finding*. Faktor-faktor internal tersebut meliputi: motivasi (Priyatama, 2012; Salami, 2008), faktor demografi (usia: Haryanto & Sriwidodo, 2009; Gao & Bai, 2011; Salami, 2008—pendidikan: Haryanto & Sriwidodo, 2009; Salami, 2008—status perkawinan: Salami, 2008—masa kerja: Gao & Bai, 2011), arti penting karir (Salami, 2008), *emotional intelligence* (Salami, 2008), *burnout* (Leiter & Maslach, 1988), dan *job satisfaction* (Salami, 2008; Eslami & Ghara-khani, 2012).

Faktor internal lain yang juga menjadi perhatian adalah motivasi seseorang. Motivasi akan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu demi menutup kesenjangan kebutuhan yang belum dipenuhi dalam dirinya. Dengan adanya kebutuhan yang belum terpenuhi tersebut, seseorang akan terus terdorong untuk memenuhinya. Motivasi seseorang dalam konteks komitmen organisasi akan bertindak sebagai dasar intensi seseorang untuk meningkatkan komitmennya terhadap organisasi ataupun sebaliknya.

Temuan beberapa faktor eksternal yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi antara lain: *job characteristics* (Haryanto & Sriwidodo, 2009; Djastuti, 2011), kualitas kehidupan kerja (Maharani, 2012), *job environment* (Maharani, 2012), gaya kepemimpinan (Gao & Bai, 2011; Sabir, 2011), budaya organisasi (Sabir, 2011), hubungan interpersonal (Leiter & Maslach, 1988; Puspitasari & Asyanti, 2011).

Jika seseorang tidak tergugah untuk meningkatkan komitmen organisasi dari internal, tidak menutup kemungkinan dengan adanya manajemen lingkungan yang baik maka komitmen organisasi seseorang bisa ditingkatkan. Seperti faktor kualitas kehidupan kerja dan *job environment*, dengan mendesain lingkungan kerja yang ramah, mendukung anggota organisasi untuk terus berkembang, dan nyaman tentu hampir tidak ada seseorang yang ingin meninggalkan lingkungan yang semacam itu. Berbeda dengan jika lingkungan kerja yang penuh hasud, saling menjegal satu sama lain, hak-hak anggota organisasi dipangkas, dan lain-lain, tentu seseorang akan berkeinginan untuk segera meninggalkan organisasi atau tetap bertahan namun dengan beberapa catatan. Artinya, faktor eksternal seperti lingkungan kerja, tipe kepemimpinan, budaya organisasi, dan hubungan interpersonal akan sangat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasi seseorang.

Motivasi Berprestasi

Teori motivasi berprestasi atau kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) dikembangkan oleh McClelland yang juga menjelaskan tentang kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*) dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*).

Motivasi berprestasi merupakan dorongan yang kuat dalam individu untuk senantiasa melakukan hal yang lebih baik dan lebih efisien dibandingkan sebelumnya (Munandar, 2001). Motivasi tersebut akan mendorong individu untuk lebih mengejar prestasi daripada imbalan terhadap keberhasilannya. Kebutuhan seperti ini termasuk dalam kebutuhan tingkat tinggi hierarki kebutuhan yang dicetuskan Maslow.

Kebutuhan berprestasi dihipotesakan sebagai kebutuhan yang dipelajari, baik dikembangkan maupun tidak di masa kanak-kanak. Bila hal-hal lain sama, maka orang dengan kebutuhan berprestasi akan lebih berusaha daripada orang yang tidak memiliki kebutuhan ini, yang juga diimbangi dengan keinginan untuk menghindari kegagalan (McClelland, 1961 dalam Jewel & Siegall, 1998).

Menurut McClelland, orang-orang yang memiliki nAch tinggi selain memiliki dorongan yang kuat untuk selalu melakukan hal-hal yang

lebih baik juga akan lebih menyukai pekerjaan yang memiliki tanggung jawab pribadi dan tidak menyukai berhasil karena kebetulan. Seseorang dengan *nAch* tinggi akan lebih memilih tujuan yang tidak terlalu sulit dicapai (tingkat kesulitan *moderate*) agar ia mendapatkan kepuasan dari usahanya (Munandar, 2001). Keinginan untuk selalu berprestasi inilah membuat seseorang dengan motivasi ini juga kerap kali akan cenderung menghindari kegagalan.

Dimensi motivasi berprestasi McClelland (*e-book* bookboon.com, 2010 –diakses 15/01/2013), meliputi *seek achievement, strive to attain goals, want advancement, need feedback*, dan *need a sense of accomplishment*.

a. Mencari prestasi

Individu akan menitik beratkan tujuannya pada pencapaian prestasi daripada sekedar mendapatkan imbalan, baik pujian maupun dalam bentuk finansial, atau dengan bahasa teori lain disebut sebagai aktualisasi diri.

b. Berusaha untuk mencapai tujuan

Meskipun individu yang memiliki motivasi berprestasi ini haus akan keberhasilan, namun bukan berarti ia menyukai keberhasilan yang dapat diraih dengan mudah. Ia akan lebih merasa puas jika ia mencapai prestasi karena ia telah berusaha. Di sisi lain individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih memilih situasi dimana ia mendapatkan tanggung jawab pribadi.

c. Menginginkan kemajuan

Kebutuhannya untuk terus mendulang prestasi membuat ia akan menentukan tujuan baru setelah ia mendapatkan prestasi. Sesuai definisi yang disampaikan Munandar (2001), bahwa motivasi berprestasi akan membuat individu senantiasa melakukan hal yang lebih baik dan lebih efisien dibandingkan sebelumnya.

d. Membutuhkan *feedback*

Individu ini sangat membutuhkan *feedback* untuk memantau sampai dimana proses pencapaian prestasinya. Unikanya, *feedback* yang baik bagi mereka bukanlah secara materi, berupa gaji, tunjangan, ataupun sejenisnya, namun pengakuan dari orang lain atas hasil yang ia capai merupakan suatu *feedback* yang bisa lebih meningkatkan

dorongannya untuk melakukan sesuatu yang lebih baik lagi.

e. Membutuhkan rasa keberhasilan

Individu akan cenderung memilih tugas dimana dia merasa yakin bahwa dia akan berhasil dalam menyelesaikannya. Individu dengan *nAch* ini tidak menyukai tujuan yang terlalu mudah dicapai sehingga hanya membutuhkan sedikit usaha, namun ia juga tidak ingin gagal karena tujuan yang dirasa terlalu sulit dicapai.

Motivasi berprestasi yang dimiliki seseorang akan mendorong ia untuk selalu melakukan hal yang lebih baik dari sebelumnya, tidak puas dengan hasil yang tanpa usaha, dan lebih menyukai tugas yang menuntut tanggung jawab individu. Individu yang memiliki *nAch* tinggi dalam sebuah organisasi akan menuangkan segenap sumber daya yang mereka miliki untuk melakukan hal yang terbaik dan bisa mereka capai. Individu ini juga mungkin tidak akan pernah memikirkan untuk keluar dari organisasi sebelum tujuannya tercapai.

Kepemimpinan Transformasional

Burns (1978 dalam Jewell & Siegall, 1998) membicarakan antara dua jenis pemimpin politik, pemimpin yang transaksional dan transformasional. Pemimpin transaksional lebih menekankan pada transaksi dimana bawahan yang bekerja dengan baik akan diberi penghargaan. Sedangkan pemimpin transformasional mendapat lebih dari sekedar kepatuhan yang sederhana dari pengikutnya, ia dapat mengubah keyakinan dasar, nilai dan kebutuhan para pengikutnya untuk mendapatkan pencapaian dan hasil yang hebat.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass & Avolio disusun atas tiga jenis tipe kepemimpinan yang disusun sedemikian rupa untuk mengetahui tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh seseorang (Avolio, Antonakis, & Sivasubramaniam, 2003; Khan & Kamran, 2014). Ketiga tipe kepemimpinan yang tercakup dalam MLQ antara lain:

a. Kepemimpinan transformasional yang terdiri atas lima dimensi, antara lain: (1) *Idealized influence (atribusi)*: anggota kelompok

menerima pemimpin mereka sebagai seseorang yang berpengaruh, kharismatik, dan mendedikasikan dirinya untuk menggapai tujuan yang lebih tinggi; (2) *Idealized influence (perilaku)*: langkah-langkah yang diambil oleh pemimpin diambil berdasarkan pada etika yang dapat dipercaya, nilai-nilai, dan tercapainya misi; (3) *Inspirational motivation*: sifat pemimpin yang tidak hanya selalu memotivasi anggotanya untuk mengembangkan organisasi, namun ia juga mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka bermakna; (4) *Intellectual stimulation*: pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi di balik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan suatu hal. Pemimpin tidak mengkritik dan menilai gagasan yang dilontarkan; dan (5) *Individual consideration*: ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan pengikutnya dan membantu pengikutnya agar mereka bisa maju dan berkembang dalam karier dan kehidupan mereka. Pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan psikososial anggota yang dipimpinnya, dia juga memfasilitasi dan mendukung pengikutnya untuk maju dan berkembang.

- b. Kepemimpinan Transaksional yang terdiri atas tiga dimensi, antara lain: (1) *Contingent reward* (tergantung imbalan): pemimpin pasti akan memberikan reward/imbalan/gaji kepada anggota yang telah menyelesaikan dengan teliti terhadap tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya; (2) *Management by exception (active)*: pemimpin secara aktif mengontrol anggota dan dengan segera mengambil langkah-langkah penanganan ketika beberapa kesalahan/kegagalan telah terjadi; (3) *Management by exception (passive)*: pemimpin memberikan kebebasan kepada anggota untuk menunjukkan tugas-tugas hariannya dan akan mengambil langkah hanya pada kasus-kasus darurat yang pasti bermasalah atau ketika terjadi kemerosotan dari standard-standard yang telah ditetapkan. dan
- c. Kepemimpinan *Laissez-faire*. Kepemimpinan tipe ini lebih cenderung untuk menghindari membuat keputusan, tidak responsif,

tidak memberikan umpan balik kepada anggotanya, dan cenderung tidak menggunakan wewangnya sebagai pemimpin. Tipe ini merupakan tipe kepemimpinan yang paling pasif dan tidak efektif.

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional merupakan proses yang menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dalam organisasi. Pemimpin mampu menyelaraskan semua anggota pada visi dan misi yang sama dan berorientasi ke masa depan, melihat masalah dari perspektif baru dengan mendorong anggotanya untuk berfikir kreatif (Amelo, 2007). Secara ringkas Muharrem (1985), juga menjelaskan definisi kepemimpinan transformasional Bass sebagai kemampuan untuk mengenali kebutuhan akan perubahan, untuk menciptakan visi pada perubahan tersebut, dan untuk melakukan perubahan secara efektif.

Teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya untuk mencapai lebih dari apa yang sudah direncanakan oleh bawahannya (Krishnan, 2004 dalam Sabir, 2011).

Kepemimpinan transformasional mendorong bawahannya dan memberikan cara berfikir kritis yang mempengaruhi komitmen karyawan (Avolio dan Bass, 1994 dalam Sabir et al. 2011). Kepemimpinan transformasional akan membuat pengikutnya (1) mempercayai pemimpin mereka, (2) bersedia melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi, dan (3) termotivasi untuk menjadi lebih baik (Bass, 1985; George and Jones, 2008; Griffin and Moorhead, 2007; Kreitner and Kinicki, 2007 dalam Muharrem et al, 2011).

Kepemimpinan transformasional bisa disimpulkan sebagai hubungan aktif seorang pemimpin dengan bawahannya, dimana pemimpin tidak hanya mengganjar hasil kinerja bawahannya tetapi ia juga aktif dalam memotivasi, menginspirasi pengikutnya untuk mengerti dan menerima visi organisasi, menciptakan kondisi yang kompetitif, dan juga membuat pengikutnya sadar akan pentingnya kinerja dan pengembangan diri mereka ke depan.

Menurut Bass (1985 dalam Ancok, 2012), ada empat hal yang menjadi aspek-aspek pemimpin transformasional, yakni: *idealized influ-*

ence, intellectual stimulation, individual consideration, dan inspirational motivation.

a. Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*)

Idealized influence adalah sifat-sifat keteladanan (*role model*) yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpinnya. *Idealized influence* pada dasarnya pemberian keteladanan pada pengikut melalui perilaku dan ucapan. Dalam mempraktekkan aspek keteladanan ini, seorang kyai pengasuh sebuah pondok pesantren akan memberikan makna yang terkandung dalam visi pesantren secara menarik dan menggugah semua santrinya untuk turut serta mewujudkan visi tersebut. Pengasuh pesantren juga menyampaikan harapan yang tinggi kepada santrinya agar termotivasi untuk berbuat lebih baik. Pengasuh juga menunjukkan bahwa apa yang dia lakukan bukan untuk kepentingan pribadi, maupun untuk kepentingan pesantren, santri, dan masyarakat. Menghormati semua golongan, rendah hati, menjunjung etika moral dalam bekerja dan mempraktekkan nilai-nilai sebuah pesantren secara umum dengan tulus juga merupakan bentuk *idealized influence* seorang kyai pengasuh pondok pesantren. Seorang kyai yang transformatif juga memiliki sikap yang percaya diri dan keyakinan atas apa yang dikatakannya.

b. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Dalam menunjukkan aspek *intellectual stimulation*, pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi di balik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan suatu hal. Pemimpin tidak mengkritik dan menilai gagasan yang dilontarkan. Pemimpin lebih berfokus pada pemberian apresiasi pada setiap gagasan. Sikap seperti itu membuat karyawan bergairah untuk mengemukakan gagasannya.

Seorang kyai yang transformatif akan merangsang santrinya untuk berfikir kreatif dalam mengatasi masalah-masalah yang berkembang. Selain itu, dia juga akan memberikan fasilitas bagi santri-santrinya untuk terus belajar dan menambah wawasan. Kesalahan yang dilakukan oleh santri akan dijadikan

sebagai bahan evaluasi pembelajaran, dan sebagai pemimpin dia akan merangsang santrinya untuk memikirkan kembali gagasan yang lebih baik.

c. Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*)

Individual consideration adalah ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan pengikutnya dan membantu pengikutnya agar mereka bisa maju dan berkembang dalam karier dan kehidupan mereka. Pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan psikososial anggota yang dipimpinnya, dia juga memfasilitasi dan mendukung pengikutnya untuk maju dan berkembang.

Sebagai pemimpin pesantren, seorang kyai yang transformasional akan melakukan secara hormat (Jawa: *ngajeni* asal kata “*aji*”) santri-santrinya sesuai keunikan masing-masing. Sang kyai yang transformasional juga akan mengapresiasi santrinya yang melakukan suatu hal dengan baik.

d. Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*)

Motivasi yang inspirasional selaras dengan kriteria pemimpin yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantoro, “*ing madya mangun karsa*”. Yakni, sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, dalam melaksanakan suatu amanah, mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka bermakna. Bertugas bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang, melainkan juga sebuah wahana untuk menemukan kebermaknaan hidup sehingga seorang pemimpin pesantren yang transformasional akan selalu memotivasi santrinya untuk mencapai hasil kerja yang luar biasa, baik dalam melaksanakan tugas mereka sebagai pengurus di pesantren maupun untuk pengembangan pribadi mereka.

Pengurus pondok pesantren yang memiliki *nAch* tinggi akan berusaha menjalankan jabatannya dengan terus berusaha melakukan yang terbaik. Mereka tentu akan lebih memilih untuk tetap tinggal di pesantren sebelum mereka puas menorehkan prestasi dalam jabatannya. Jika McClelland menghipotesakan bahwa kebutuhan berprestasi ini sebagai kebutuhan yang dipe-

lajari, maka artinya kebutuhan ini masih bisa dikembangkan dengan memberikan motivasi secara eksternal. Sehingga peran seorang pemimpin yang terus memotivasi bawahannya dan berperan sebagai model yang dihormati dan dipercaya dimungkinkan juga bisa menumbuhkan motivasi untuk berprestasi ini. Figur yang seperti itu bisa didapatkan pada pemimpin yang bergaya transformasional. Kedua variabel ini secara simultan dihipotesakan juga akan berkorelasi positif terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis

1. Ada hubungan positif motivasi berprestasi dengan komitmen organisasi pengurus pondok pesantren.
2. Ada hubungan positif kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pengurus pondok pesantren.
3. Ada hubungan motivasi berprestasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan dengan komitmen organisasi pengurus pondok pesantren.

METODE

Subyek

Populasi dalam penelitian ini yakni seluruh pengurus pondok pesantren (Ponpes) Ngalah, Sengonagung Kecamatan Purwosari Kabupaten Pasuruan. Populasi yang ada berjumlah 151 orang yang terdiri dari pengurus ponpes Ngalah putra dan putri.

Sampel penelitian merupakan sub dari seperangkat elemen yang dipilih untuk dipelajari (Sarwono, 2006). Dalam pengambilan sampel, tidak sembarang sampel bisa diambil dengan begitu saja karena sebuah sampel harus benar-benar bisa mewakili populasi sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan tepat. Untuk itu peneliti menggunakan metode *proportional cluster stratified random sampling*. Metode *proportional cluster stratified random sampling* yaitu peneliti akan mengambil sampel secara proporsional pada setiap pengurus asrama dan pusat, memilihnya secara acak dan insidental pada setiap pengurus yang bersedia menjadi responden. Peneliti menggunakan persentase 30% dari jumlah populasi di setiap

cluster dan strata sehingga didapatkan sampel sejumlah 46 orang. Dari 46 skala yang diberikan kepada responden tersebut, hanya 45 skala yang lengkap dan bisa dianalisa.

Alat Ukur

Pengukuran komitmen organisasi dilakukan dengan menggunakan skala komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990) yang sudah direvisi oleh Jaros (2007) dan telah dimodifikasi peneliti. Alat ukur ini terdiri dari 20 aitem yang mencakup tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Berdasarkan hasil uji validitas ulang yang dilakukan peneliti, dari 20 aitem didapatkan 15 aitem yang valid. Sedangkan dari hasil uji reliabilitas, skala komitmen organisasi Allen & Meyer ini memiliki skor reliabilitas sebesar 0,778 ketika diuji cobakan kepada pelaku organisasi non-profit.

Motivasi berprestasi pengurus pondok pesantren diukur peneliti dengan menggunakan skala motivasi berprestasi. Skala tersebut dikembangkan berdasarkan dimensi motivasi berprestasi McClelland (*e-book* bookboon.com, 2010 diakses 15/01/2013), meliputi *seek achievement*, *strive to attain goals*, *want advancement*, *need feedback*, dan *need a sense of accomplishment*. Hasil uji validitas dari 63 aitem yang diuji cobakan, didapatkan 31 aitem valid dengan nilai reliabilitas sebesar 0,900, artinya, skala motivasi berprestasi yang digunakan peneliti memiliki keandalan yang tinggi.

Alat ukur yang digunakan untuk menentukan gaya kepemimpinan adalah skala yang diadaptasi oleh Ancok (2012) dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1995), Mind Garden, Inc. (1690). MLQ terdiri atas tiga jenis tipe kepemimpinan yang disusun sedemikian rupa untuk mengetahui tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh seseorang (Avolio, Antonakis, & Sivasubramaniam, 2003; Khan & Kamran, 2014). Sehubungan dengan tujuan penelitian yang hanya untuk mengetahui korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan derajat komitmen organisasi, maka dalam penelitian ini peneliti hanya mengambil aitem-aitem gaya kepemimpinan transformasional untuk diuji

cobakan dan selanjutnya digunakan untuk pengambilan data. Skala tersebut kemudian juga mengalami penyesuaian redaksi untuk memudahkan responden memberikan respon dengan merubah kata “pemimpin/atasan” menjadi “pengasuh pesantren”, dan kata “anggota” menjadi “santri/pengurus”. Dua puluh aitem gaya kepemimpinan transformasional yang diuji cobakan didapatkan 19 aitem valid dengan nilai reliabilitas sebesar 0,866 yang berarti skala sangat reliabel untuk digunakan sebagai alat ukur penelitian.

HASIL PENELITIAN

1. Hasil uji korelasi Pearson didapatkan nilai $r = 0,351$ dan nilai p sebesar $0,020$ ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan positif motivasi berprestasi dengan komitmen organisasi pengurus pondok pesantren diterima. Hasil uji korelasi parsial pada variabel kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi didapatkan nilai $r = 0,052$ dengan p sebesar $0,737$ ($p > 0,05$). Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan positif kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pengurus pondok pesantren ditolak.
2. Hasil Uji-F menunjukkan bahwa $F = 2,950$, dengan $p = 0,063$ ($p > 0,05$). Artinya, variabel motivasi berprestasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan tidak berkorelasi dengan komitmen organisasi. Hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan motivasi berprestasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan dengan komitmen organisasi pengurus pondok pesantren ditolak.
3. Hasil analisis determinasi diketahui sebesar $0,123$ menunjukkan bahwa kedua variabel ini memiliki sumbangsih sebesar $12,3\%$ terhadap variabel komitmen organisasi, sedangkan sisanya sebesar $87,7\%$ dijelaskan oleh prediktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Ditemukan bahwa motivasi berprestasi secara parsial berkorelasi positif dengan komitmen organisasi pengurus pondok pesantren. Hasil ini sejalan dengan kesepakatan sebagian besar ahli psikologi industri/organisasi yang menyatakan bahwa komitmen organisasi yang kuat terbentuk dari interaksi variabel demografi, variabel psikologi individual seperti faktor motivasi, dan karakteristik keadaan kerja tertentu (Jewel & Siegall, 1998). Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan cenderung selalu berusaha untuk memenuhi pencapaian sebuah target yang sudah ditentukan sebelumnya. Individu tersebut juga tidak akan mudah puas dengan hasil yang dicapai sehingga individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan cenderung mempertahankan keberadaannya dalam organisasi sampai ia mendapatkan tujuannya. Semakin sering individu berusaha menggapai target pencapaian prestasinya dalam sebuah organisasi, maka individu tersebut juga akan semakin sering menginternalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam dirinya sebagai prasyarat kesempurnaan target pencapaian prestasinya. Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian Salami (2008) yang mendalami peran faktor-faktor demografi dan psikologis dalam menentukan komitmen organisasi seseorang. Hasil penelitiannya menemukan bahwa salah satu faktor psikologis yang berpengaruh adalah motivasi berprestasi tersebut.

Hasil yang cukup mengejutkan justru didapatkan peneliti ketika melihat hasil analisis korelasi secara parsial pada variabel kepemimpinan transformasional (X_2). Secara apriori dalam tinjauan pustaka, variabel ini sangat dimungkinkan memiliki korelasi yang positif dengan terbentuknya komitmen organisasi yang kuat. Hipotesis tersebut didasarkan dari aspek-aspek kepemimpinan transformasional yang cukup berpotensi menumbuhkan komitmen organisasi yang tinggi pada pengurus pondok pesantren (ponpes), dimana pemimpin yang transformasional lebih berperan sebagai motivator yang menginternalisasi nilai-nilai dan tujuan organisasi daripada hanya sekedar menjadi komandan yang memberikan perintah dan memberi upah. Namun dalam penelitian ini

ditemukan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berkorelasi positif dengan komitmen organisasi pengurus pondok pesantren, atau dalam hal ini hipotesis ditolak. Sebuah hasil yang tidak sejalan dengan beberapa *previous finding* yang dikemukakan peneliti sebelumnya, seperti hasil penelitian Gao & Bai (2011).

Peneliti menduga hasil tersebut berhubungan dengan tingginya komitmen normatif responden. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti mengenai taraf komitmen organisasi pengurus ponpes Ngalah, diketahui bahwa komitmen normatif pengurus ponpes lebih tinggi daripada komitmen afektif dan komitmen kontinuitasnya. Artinya, tingginya taraf komitmen organisasi pengurus ponpes Ngalah lebih didasarkan karena memang “sudah menjadi kewajiban” mereka untuk meluangkan semua sumber dayanya kepada organisasi. Jadi, mereka bertahan dan berkomitmen kepada organisasi sudah bukan berdasarkan atas apa yang mereka butuhkan (*need to*) atau apa yang akan hilang (komitmen kontinuitas), melainkan karena memang mereka ingin melakukannya (komitmen afektif) dan terlebih karena mereka sudah merasa berkeajiban untuk melakukannya (komitmen normatif).

Secara tidak langsung tingginya komitmen organisasi normatif pengurus ponpes tersebut tidak lain dikarenakan oleh “kejeniusan” pengasuh pesantren dalam menyampaikan nilai-nilai dan visi misi pesantren. Jenius yang dimaksud peneliti di sini adalah bagaimana cara pengasuh ponpes dalam menginternalisasi nilai dan visi misi pesantren yang seringkali disampaikan pengasuh kepada santri-santrinya tidak secara langsung menggambarkan bahwa “ada perintah/pengaruh dari pemimpin” melainkan memunculkan kesadaran bahwa “itu adalah hal yang sudah seharusnya dilakukan”. Dimungkinkan salah satunya dikarenakan hal tersebut, meskipun pengurus ponpes mempersepsikan ke-transformasional-an pengasuh pesantren dengan baik, namun hal tersebut ditemukan bukan menjadi satu-satunya faktor yang membuat komitmen organisasi pengurus ponpes tersebut meningkat.

Selain dikarenakan faktor tingginya komitmen normatif subyek, peneliti juga mengamati

adanya budaya kepatuhan (*obedience*) yang sangat tinggi oleh subyek kepada pengasuh pondok pesantren. Tingginya kepatuhan tersebut tampak pada perilaku pengurus ponpes yang selalu meng-*iya*-kan ucapan, saran, perintah, maupun larangan pengasuh ponpes. Sehingga sebenarnya meskipun dengan jenis gaya kepemimpinan apapun yang digunakan oleh pengasuh ponpes dalam memimpin pesantrennya, semua santri maupun pengurus ponpes akan melaksanakannya. Artinya, tanpa subyek harus memiliki komitmen yang tinggi kepada ponpes, subyek akan tetap sejalan dengan visi misi ponpes yang tentunya juga sejalan dengan visi misi pengasuh ponpes yang menggagasnya. Meskipun subyek mempersepsikan kadar kepemimpinan transformasional pengasuh tinggi, namun hal tersebut tidak mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen mereka terhadap organisasi.

Hasil uji-F telah menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antara motivasi berprestasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan dengan komitmen organisasi di pondok pesantren Ngalah. Sumbangan kedua variabel independen tersebut terhadap komitmen organisasi diketahui sebesar 12,3%. Artinya, masih sangat besar kemungkinan komitmen organisasi di pesantren ini dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, seperti nilai-nilai organisasi, budaya organisasi, kepribadian, latar belakang keluarga, dan faktor-faktor lainnya.

Secara teoritis memang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi cukup banyak dan variatif. Beberapa laporan penelitian juga menunjukkan tingkat determinasi faktor terhadap variabel komitmen organisasi yang cukup rendah, seperti pengaruh kesalahan persepsi terhadap komitmen organisasi didapatkan R^2 sebesar 8% (Paik et al, 2007), dan hubungan usia dan jabatan dengan komitmen organisasi ditemukan R^2 sebesar 9% (Gao & Bai, 2011). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa untuk mencari faktor-faktor yang paling dominan yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang dalam suatu populasi tertentu diperlukan sebuah telaah yang lebih menyeluruh terhadap beberapa faktor sekaligus.

Temuan ini cukup menarik karena menunjukkan bahwa pengurus ponpes yang memiliki

motivasi berprestasi tinggi ternyata tidak dapat menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi pula jika bersamaan dengan taraf kepemimpinan transformasional pengasuh yang tinggi. Aspek-aspek motivasi berprestasi yang menunjukkan kecenderungan individu untuk berusaha secara mandiri menggapai tujuannya, tentu akan berseberangan dengan aspek kepemimpinan transformasional yang cenderung memberikan bantuan pengikutnya agar mereka bisa maju dan berkembang dalam karier dan kehidupan mereka. Kenapa justru orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi tidak bisa menunjukkan perilaku yang lebih baik ketika sering mendapat bantuan dari orang lain/pemimpinnya? Tentu harus diingat bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi tidak menyukai tugas yang terlalu mudah namun juga tidak terlampaui sulit bagi mereka. Ketika individu ini sering mendapatkan bantuan dari pemimpin yang transformasional, mereka justru merasa *unsatisfied* dan menurunkan motivasinya.

Dari 45 sampel yang digunakan peneliti, diketahui 40% diantaranya menunjukkan taraf komitmen organisasi yang tinggi, 60% bertaraf sedang, dan tidak ada sama sekali pengurus yang bertaraf komitmen rendah. Tingginya taraf komitmen organisasi pada pengurus ponpes ini, terutama pada komitmen normatifnya dapat dijelaskan bahwa sudah terjadi internalisasi nilai-nilai organisasi dimana pengurus ponpes menemukan bahwa nilai-nilai pesantren mereka sudah dianggap sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Sehingga dalam organisasi *non-profit oriented* seperti pada kasus pengurus pondok pesantren ini, imbalan yang mereka terima dari organisasi lebih bersifat intrinsik yakni saat mereka menemukan kecocokan nilai-nilai organisasi dengan diri mereka. Menurut Staw (1991:299 dalam Hernawati, 2007), terdapat tiga proses komitmen, antara lain:

1. Pemenuhan (*compliance*), yaitu ketika individu memiliki komitmen kepada organisasi atas pemenuhan kebutuhan yang individu dapatkan dari organisasi atau yang akan hilang jika individu tersebut keluar dari organisasi, seperti gaji, fasilitas, keamanan, dan lain sebagainya.
2. Identifikasi (*identification*), yaitu ketika individu merasa puas dan mempertahankan

dirinya untuk menentukan hubungan sendiri dengan organisasi atau dengan bahasa lain bahwa individu mulai bangga terhadap organisasi.

3. Internalisasi (*internalization*), yaitu ketika individu mulai menemukan bahwa nilai-nilai organisasi menjadi imbalan yang bersifat intrinsik dan sejalan dengan nilai-nilai pribadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, H. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Science*, Vol. 18, 2, 257-267.
- Amelo, MA. (2007). *Transformational Leadership Impetus To Sustained Shareholder Value*. Doctoral Research Proposal: Maastricht School of Management. <http://www.msm.nl/...../Marlene-Amelo.pdf>. Diakses tanggal 20 Januari 2014.
- Ancok, D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Avolio, BJ.; John, A; Nagaraj, S. (2003). *Context and Leadership: an Examination of The Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire*. *The Leadership Quarterly* 14, 261-295.
- [Bookboon.Com](http://www.bookboon.com). (2010). *MTD Training: Personal Confidence & Motivation*. MTD Training & Ventus Publishing ApS. Diakses tanggal 15/01/2013.
- Chairy, LS. (2002). *Seputar Komitmen Organisasi*. Makalah dalam Arisan Angkatan '86 Fakultas Psikologi UI, Jakarta.
- Coleman, DF. (1999). Another Look at The Locus of Control-Organizational Commitment Relationship: It Depend On The Form of Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 995-1001.
- Djastuti, I. (2011). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Managerial Perusahaan

- Jasa Kontruksi di Jawa Tengah. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 13, 1, 1-19.
- Eslami, J & Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARNP Journal of Science and Technology*, Vol. 2, 2, 85-91.
- Gao, FY & Bai, S. (2011). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business. *International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR*, Vol. 7, 43-47.
- Griffin, RW. (2002). *Manajemen Jilid 2* (Edisi Ketujuh). (Gina Gani, pengalih bahasa). Jakarta: Erlangga.
- Haryanto, T & Sriwidodo, U. (2009). Pengaruh Karakteristik Personal, Karakteristik Kerja, dan Pengalaman Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 3, 1, 17-24
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. VI, 4, 8-25.
- Jewell & Siegal. (1990). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. (Asihwardji & Sungkono, pengalih bahasa). Jakarta: Arcan.
- Khan, FN & Malik, KA. (Tanpa tahun). *Analysis of Leadership Taxonomies and Organizational Outcomes by Using Multifactor Leadership Questionnaire*. <http://www.wbiconpro.com/426-Fouzia.pdf>. Diakses tanggal 21 Maret 2014.
- Leiter, MP. & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, 297-308.
- Maharani, RD. (Tanpa tahun). *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan*. <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/120994102>. Hal. 94-102, diakses tanggal 31 Oktober 2012.
- Meyer, JP. & Allen, NJ. (1991). A-Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, 1, 61-89.
- Muharrem, T. (1985). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The cases of Turkey's Hospitality Industry. *SAM Advanced Management Journal Publisher: Society for The Advancement of Management*, Vol. 76, 3.
- Munandar, AS. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Najib & Hamzah, M. (Tanpa tahun). *Analisis Kepuasan Kerja Pejabat Fungsional Auditor (PFA) Terhadap Komitmen Organisasi Pada Perwakilan BPKP Propinsi Sumatera Utara*. <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/2207108128>. Hal. 108-128, diakses tanggal 31 Oktober 2012.
- Priyatama, A. (Tanpa tahun). *Peran Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan*. <http://setiabudi.ac.id/jurnal%20psikologi/images/files/JURNAL%20I>, diakses tanggal 31 Oktober 2012, Hal. 1-15.
- Puspitasari, D & Asyanti, S. (2011). Faktor yang Paling Berpengaruh Terhadap Komitmen Kerja Perawat Panti Wreda di Surakarta. *Jurnal Psikologi Undip* Vol. 9, 1, 57-64.
- Rahmadana, MF. (Tanpa tahun). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada STIE X*. <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/2108191211>. Hal. 191-211, diakses tanggal 31 Oktober 2012.
- Sabir, M.S. (2011). Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3, 2, 145-152.
- Salami, SO. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, Vol. 10, 1, 31-38.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Watson, T. (2010). Leaders Ethics and Organizational Commitment. *ULR*, Vol. 3, 1, 16-26.

